

Guide pour conduire et rédiger le compte rendu d'un entretien d'évaluation

Décembre 2004



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère
de l'Équipement
des Transports
de l'Aménagement
du territoire
du Tourisme et
de la Mer

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1 : Connaître le système d'évaluation et de notation.....	4
1. L'évaluation	4
2. La notation.....	7
CHAPITRE 2 : Un guide pour se perfectionner	10
1. Informer	10
2. Conseils au responsable hiérarchique pour se préparer à l'entretien.....	12
3. Choisir un style d'entretien	12
4. Les suites de l'entretien.....	14
CHAPITRE 3 : Un guide pour les métiers de l'exploitation	16
1. Des objectifs collectifs à l'entretien individuel.....	16
2. Conseils pour le responsable hiérarchique.....	22
CHAPITRE 4 : La rédaction du compte rendu	23
1 Pourquoi un compte rendu	23
2 Comment se renseigne le compte rendu.....	24

INTRODUCTION

Depuis la publication du premier guide, en 1987, la pratique de l'entretien d'évaluation s'est étendue à l'ensemble des services de notre ministère. En 1997, un deuxième guide reprenait l'expérience acquise et l'évaluation qui en a été faite. Des pistes de progrès avaient ainsi pu être définies, susceptibles d'améliorer les conditions du dialogue au cours de l'entretien et de favoriser l'extension de cette démarche aux secteurs de l'exploitation.

Le décret du 22 avril 2002 constitue une réforme sensible des conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat. Pour l'année 2003 et les années suivantes, l'évaluation de chaque fonctionnaire par son supérieur hiérarchique est désormais rendue obligatoire dans toute la Fonction publique. Le compte rendu est versé au dossier de l'agent. Devenu une obligation juridique pour l'administration et un droit pour l'agent, l'entretien d'évaluation doit constituer une rencontre essentielle entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

A travers ce troisième guide de l'entretien d'évaluation, la direction du personnel, des services et de la modernisation souhaite donner les nouveaux repères issus de la réforme de 2002, sans perdre les acquis issus de l'expérience de notre ministère ayant permis à chacun de progresser vers une plus grande maîtrise et une meilleure utilisation de cette pratique. En effet, si la réforme apportée par le décret du 22 avril 2002 a des conséquences juridiques importantes, notamment en donnant une valeur juridique au compte rendu de l'entretien d'évaluation et en imposant un lien entre l'évaluation et la notation, il n'en reste pas moins que l'exercice de l'entretien d'évaluation proprement dit n'est pas sensiblement modifié par rapport à la pratique actuelle.

Le présent guide est donc organisé de la manière suivante :

Le premier chapitre présente le nouveau système d'évaluation et de notation, et ses conséquences sur les bonifications d'ancienneté et les tableaux d'avancement. Pour que l'entretien d'évaluation se déroule au mieux, il est fortement conseillé aux évaluateurs et aux évalués de prendre connaissance, préalablement à l'entretien d'évaluation, des règles de ce nouveau système, et de vérifier au début de l'entretien qu'elles sont connues.

Le deuxième chapitre porte sur les techniques de l'entretien d'évaluation. Celles-ci n'ayant pas fondamentalement changé, nous avons largement repris le contenu de l'ancien guide de l'entretien d'évaluation (partie intitulée « Guide pour se perfectionner ») qui a fait ses preuves.

Le troisième chapitre porte sur l'entretien d'évaluation pour les métiers de l'exploitation. Il garde le contenu de l'ancien guide, donnant une démarche pour l'entretien collectif, toujours utile pour la préparation des objectifs collectifs et préalable à l'entretien d'évaluation individuel.

Le quatrième chapitre constitue un guide pour la rédaction du compte rendu de l'entretien individuel.

CHAPITRE 1

CONNAITRE LE SYSTEME D'ÉVALUATION ET DE NOTATION

1. L'évaluation

Nous allons commencer par quelques définitions et rappels issus du guide antérieur avant de présenter le nouveau système.

Quelques définitions et rappels

Le terme « responsable hiérarchique » désigne toute personne qui, indépendamment de son statut, a reçu délégation pour conduire les entretiens d'évaluation des agents qu'elle encadre. Le terme « agent » remplace le mot « évalué » ayant pu être utilisé dans d'autres publications.

Il faut rappeler les conditions de succès de l'ancienne évaluation :

Facteurs de succès

- une pratique de l'entretien en cohérence avec la politique de management du service,
- une formation préalable adaptée pour le responsable hiérarchique, mais aussi pour l'agent,
- l'existence d'un support descriptif du poste,
- la préparation de l'entretien tant pour le responsable hiérarchique que pour l'agent,
- la rédaction d'un compte rendu de l'entretien confidentiel, *aujourd'hui obligatoire et versé au dossier de l'agent mais qui doit rester entouré d'un maximum de confidentialité*,
- une définition précise des remontées d'informations au secrétariat général.

Obstacles

- la liaison avec la notation est complexe,
- la définition des objectifs et la formulation des connaissances et compétences constitue un exercice difficile.
- la confusion entre objectifs individuels et objectifs collectifs est fréquente.
- L'évaluation préalable au guide de 1997 a montré aussi que la pratique de l'entretien était inégale selon les secteurs d'activité du ministère, en particulier dans le secteur exploitation, alors que celui-ci représente un effectif très important.

Les nouvelles règles de l'évaluation annuelle

(Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 complété par un arrêté et une instruction ministériels)

- C'est un droit : les agents font l'objet d'une évaluation annuelle, qui comporte un entretien et qui donne lieu à un compte rendu.
 - C'est un document préparatoire à la notation.
 - C'est un document important du management, qui donne les objectifs aux agents, en référence à la fiche de poste (ou à défaut la lettre de mission). Par contre, les objectifs de l'évaluation ne se substituent pas à la nécessaire définition du cadre du poste.
 - C'est un document de base de la gestion personnalisée des compétences de l'agent, car il contient les souhaits d'orientation à court terme de l'agent avec l'avis du supérieur hiérarchique, les besoins de formation et un descriptif des formations reçues dans l'année, une évaluation des connaissances et compétences mises en œuvres dans l'année. Par contre, l'évaluation ne porte que sur les compétences et connaissances mises en œuvre dans l'année évaluée et ne constitue pas une évaluation de toute la compétence de l'agent réelle et potentielle, ni un outil d'orientation de carrière à long terme.
 - C'est un document versé avec la notation annuelle au dossier de l'agent et examiné pour le tableau d'avancement. Cependant, l'évaluation ne se substitue pas aux critères d'appréciations et à l'appréciation de synthèse de la notation qui reste l'acte principal de gestion. La rédaction de l'appréciation, préparée par l'évaluation, doit donc faire l'objet d'une rédaction soignée, y compris pour sa synthèse.
- Le responsable de l'entretien est **le supérieur hiérarchique direct**. Il a le devoir de mener l'entretien, sauf cas de force majeure, avant la fin du premier trimestre de l'année suivant l'année évaluée.
- Pour les fonctionnaires, le compte rendu de l'entretien est versé au dossier. Pour l'établissement du tableau d'avancement, il doit être procédé à un examen approfondi de la valeur professionnelle de l'agent en tenant compte notamment des propositions motivées formulées par les chefs de service, des notations et de l'évaluation annuelle de l'agent retracée par les comptes rendus d'évaluation.

n.b. : pour le cas particulier des permanents élus (Syndicat, Président de CLAS...), et conformément aux textes réglementaires en vigueur, ceux ci ne peuvent être évalués ni notés. Pour ce qui est des bonifications de mois d'ancienneté, un avancement à la moyenne leur est garanti.

Le contenu de l'entretien

L'entretien annuel d'évaluation porte sur :

- le contexte professionnel de l'agent, dont les conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;
- les résultats professionnels obtenus par l'agent au regard du contexte professionnel et des objectifs fixés précédemment pour l'année écoulée, exprimés notamment en terme de production et de contributions aux compétences collectives et au fonctionnement du service ;
- les connaissances et les compétences professionnelles mobilisées au titre de l'année écoulée ;
- les besoins en formation de l'agent ;
- les objectifs fixés pour l'année à venir par le supérieur hiérarchique ;

- l'analyse des perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en termes de carrière et de mobilité.

L'évaluation de l'année écoulée qui figure au compte rendu est un document préparatoire pour l'appréciation du notateur. Il convient de bien faire figurer les éléments de progrès constatés.

L'appréciation porte sur les critères suivants :

1. La capacité à réaliser des objectifs permanents ou particuliers (résultats et moyens d'actions) dans le contexte de l'année considérée.
2. Les contributions aux compétences collectives et au fonctionnement du service (capacité à gérer ou à s'insérer dans une équipe, un groupe ou un réseau, formation reçue, transfert de connaissances donné, intérim, disponibilités pour groupes de travail, vie associative, etc...)
3. Les connaissances et compétences individuelles mobilisées ou démontrées au cours de l'année considérée.
4. Le cas échéant, la capacité à exercer des responsabilités de niveau supérieur.

Au sujet des moyens d'actions et des contributions collectives, il faut noter que, dans une équipe, la capacité à réaliser des objectifs peut dépendre de l'objectif et des moyens d'actions collectifs, ce qui explique le chapitre 3 issu de l'ancien guide pour les métiers de l'exploitation.

Pour en savoir plus sur les domaines des connaissances théoriques et des propositions de définitions de compétences professionnelles, le lecteur se reportera au petit lexique indicatif et exemples d'activités développés mis à disposition sur l'INTRANET ou l'EXTRANET de la DPSM (rubrique vie professionnelle, sous-rubrique notation).

Le contrôle du contenu

- Le supérieur hiérarchique rédige et vise le compte rendu de l'entretien d'évaluation.
- L'agent peut apporter tous les éléments de commentaires complémentaires sur la dernière page du compte rendu. Il apporte son visa sur cette dernière page qui est également visée par le supérieur du supérieur hiérarchique.
- Si l'entretien d'évaluation annuelle n'est pas susceptible de recours, étant un acte préparatoire de la notation (arrêt du Conseil d'Etat du 29 octobre 2003), l'absence d'entretien organisé et de compte rendu d'entretien est susceptible d'ouvrir une possibilité de recours sur notation.

Pour bien mener l'entretien annuel

Il est important de bien formaliser la prise de rendez-vous, la fourniture des documents préparatoires à l'évalué (copie du support du compte rendu et guide de l'évalué) en lui laissant un délai d'au moins une semaine pour préparer l'entretien, de bien formaliser les conditions de l'entretien officiel (il doit y avoir un et un seul évaluateur et un et un seul évalué), de bien formaliser la remise du compte rendu à l'agent évalué qui dispose d'un délai de dix jours pour y mettre ses observations et le retourner.

Comment compléter l'entretien annuel et le compte rendu d'évaluation lorsqu'une partie des objectifs n'a pas été fixée par le supérieur hiérarchique direct qui évalue ?

Au cas où l'évalué a des objectifs fixés par d'autres personnes que l'évaluateur principal, il est souhaitable que le constat des résultats vis-à-vis de ces objectifs soit préparé lors d'un entretien préalable et formalisé par écrit.

Au cas où, pour des raisons de mutation, l'évalué quitte son poste, il est souhaitable qu'un constat des résultats soit dressé lors d'un entretien et formalisé par écrit avant le départ de l'agent par le service de départ et envoyé au service d'accueil.

Au cas où l'évalué arrive sur un nouveau poste ou voit ses objectifs sensiblement évoluer en cours d'année, il convient de lui fixer des objectifs écrits ou, à défaut, un cadre d'objectifs écrits (fiche de poste, lettre de mission) qui serviront de référence pour l'évaluation annuelle.

Peuvent, à la demande de l'agent, également figurer dans le compte rendu des références à d'autres évaluations effectuées dans l'année (qualifications de spécialiste ou d'expert par un Comité de domaine, évaluation par le Comité des chercheurs, etc...)

Remarque

Comme il était signalé dans le guide précédent, la responsabilité de la conduite des entretiens d'évaluation d'un groupe d'agents ne peut être assurée que par une personne exerçant une fonction d'encadrement clairement identifiée de ces agents et ayant reçu pour cela délégation de son supérieur hiérarchique. Il s'agira notamment de toute personne à qui aura été déléguée la responsabilité de première notation.

Exemples

- dans une cellule Etudes et Travaux neufs, un adjoint peut se voir confier la responsabilité d'une équipe de dessinateurs, il aura alors pour mission de mener les entretiens d'évaluation de ces agents, et se situera dans le rôle de «responsable hiérarchique» mentionné ci-dessus ;

- dans un centre d'exploitation, le chef d'équipe devra conduire les entretiens d'évaluation des agents d'exploitation s'il a une fonction d'encadrement clairement identifiée, fonction que lui aura délégué le chef du centre. Il sera également dans la position de «responsable hiérarchique» énoncée ci-dessus.

2. La notation

- Le pouvoir de fixer les notes et les appréciations générales exprimant la valeur professionnelles des fonctionnaires, est exercé par le chef de service, après avis, le cas échéant, du ou des supérieurs hiérarchiques du fonctionnaire noté.
- La notation comporte une appréciation générale et une note chiffrée.
- L'appréciation générale tient compte de l'évaluation. L'évaluation a donc un lien très fort avec les appréciations de la notation.
- Il ne faut pas oublier que l'évaluation fait partie du dossier examiné pour le tableau d'avancement.

La note chiffrée dépend du statut de l'agent (ce qui suit n'est qu'une information qui ne se substitue pas au contenu de l'instruction annuelle donnant les règles précises appliquées pour la campagne de notation) :

Note chiffrée et bonifications des fonctionnaires

- La note chiffrée est établie en cohérence avec l'appréciation générale. Sauf exceptions statutaires, elle est cependant égale à la fonction des quotas de bonifications. La note chiffrée est donc une réalité annuelle, qui prend tout son sens sur plusieurs années. Pour le ministère, les évolutions de note annuelles sont comprises entre -1 et +3. La note de référence pour la première année du système et les changements de grade est de 5. Ainsi, pour 2003 ou en cas de changement de grade, les notes sont comprises entre 4 et 8. En 2004, elles pourront se situer entre 3 et 11, etc...
- Les agents ayant fait preuve d'une valeur professionnelle certaine dans l'année doivent faire l'objet d'une reconnaissance : celle-ci s'exprime par une augmentation de la note comprise entre +1 et +3.
- L'évolution de note de +1 signifie une implication réellement satisfaisante, soit des bons résultats et une augmentation réelle de la valeur professionnelle de l'agent.
- Les évolutions de note de +2 et +3 signifient une implication respectivement très bonne et excellente (autrement dit des résultats exceptionnels; aussi le maintien de +3 deux années de suite nécessitera un examen soigneux).
- Les évolutions de note de 0 et -1 signifient une insuffisance plus ou moins forte de l'implication. Il convient de bien signaler à l'agent les faits insuffisants et de lui tracer des pistes de progrès.
- Pour un corps donné, les fonctionnaires (hors dernier échelon et sauf restriction liée aux statuts particuliers) dont la valeur professionnelle est distinguée par l'évolution maximale de la note, soit +3, bénéficient de réductions d'ancienneté égales à trois mois. Le nombre total de fonctionnaires concernés s'élève à 20 % de l'effectif total des agents notés du corps hors dernier échelon.
- Les autres fonctionnaires dont la valeur professionnelle est distinguée par une forte évolution de la note, soit +2, bénéficient d'une réduction d'un mois. Le nombre de fonctionnaires concernés s'élève à 30 % de l'effectif total des agents notés du corps hors dernier échelon.
- Les bonifications sont attribuées après avis des commissions administratives paritaires compétentes. L'avis comporte notamment un contrôle de l'exercice (conformité par rapport aux textes légaux, usage des reliquats, etc...) et, le cas échéant, des préconisations pour l'exercice suivant.

Note chiffrée et bonifications des personnels non titulaires

- En raison de systèmes de bonification différents de celui des fonctionnaires, la note absolue est encore sous la forme de note critère pour la notation de l'année 2004. Elle devrait devenir homogène avec celle des fonctionnaires ensuite.
- Certains règlements (RIN, RIL, EMA) introduisent des bonifications possibles pour les personnels non titulaires (hors dernier échelon et sauf restriction liée aux statuts particuliers).
- Ces bonifications sont attribuées aux agents les mieux notés après avis des commissions consultatives paritaires en suivant les règles de gestion existantes (notamment en référence au décret de 1959 quant au nombre d'agents).

Contrôle de la notation par l'agent

- La fiche individuelle de notation est communiquée à l'agent par le chef de service. L'agent retourne la fiche signée au chef de service, il peut y porter des observations sur sa notation et sur ses souhaits et aspirations professionnels.
- L'intéressé peut, le cas échéant, engager un recours gracieux, un recours hiérarchique, un recours auprès de la commission paritaire compétente ou un recours auprès du tribunal administratif. Le détail des démarches à engager pour chaque type de recours est décrit dans une circulaire d'instruction, mise en ligne sur la page notation du site INTRANET (rubrique vie professionnelle de la DPSM) (ou de l'EXTRANET pour ceux qui n'accèdent pas à l'INTRANET).

Pour en savoir plus

- Pour en savoir plus sur notamment les conditions particulières de notation, une instruction est produite chaque année et mise en ligne sur les sites INTRANET et EXTRANET (rubrique vie professionnelle de la DPSM, sous-rubrique notation). Sur le même site, le lecteur trouvera une rubrique Questions-Réponses courantes
- Une information complémentaire peut être demandée auprès des secrétariats généraux.
- Si les informations demandées n'ont pas reçu de réponse, une boîte aux lettres notation est également à disposition pour les questions-réponses.
Adresse : notation.MIES.DPSM@equipement.gouv.fr

CHAPITRE 2

UN GUIDE POUR SE PERFECTIONNER

1. Informer

Publications internes

Certains services informent les agents de la tenue des entretiens d'évaluation par un encart spécifique dans un journal interne ou même dans un numéro spécial. Cet encart rappelle les objectifs de l'entretien et l'esprit dans lequel il doit se dérouler.

C'est une bonne formule si le ton, le style, le contenu sont motivants et compréhensibles par tous les agents et si ce document est vraiment reçu par tous.

Les cellules communication ou personnel du service peuvent réfléchir à tout autre moyen d'information.

Réunions préparatoires

Une note de service peut paraître plus « économique », mais elle risque de favoriser l'inquiétude. Aussi, la formule de la réunion préparatoire au cours de laquelle le responsable hiérarchique réunit tous les agents qui dépendent de lui est conseillée.

Devant tous, il peut rappeler les objectifs du service pour l'année écoulée ainsi que ceux de l'entretien d'évaluation, son contenu, inciter les agents à s'y préparer, répondre aux questions techniques. Il peut également désamorcer d'éventuelles rumeurs, reconnaître les limites de tout jugement humain, faire valoir son désir de ne pas écrire n'importe quoi et de prendre sérieusement en compte la « Fonction Personnel » dans le service.

Cette réunion préparatoire peut également permettre de rappeler les principes et les règles de la notation.

Le responsable hiérarchique pourra alors à la fois clarifier les finalités bien distinctes de ces deux procédures et expliciter les liens et la nécessaire cohérence qui s'établiront entre elles dans la pratique.

La pratique de l'entretien d'évaluation sera étendue aux agents qui ne sont pas notés.

Il faut éviter (au cours de cette réunion, qui doit être courte) :

- d'entamer une polémique sur le système de notation ;
- de tenir un langage normatif ou de comparer les agents entre eux ;
- de régler de vieux litiges.

En revanche, il est nécessaire de présenter la trame du support de compte rendu d'entretien et de communiquer à l'agent la plaquette « Conseils à l'attention d'un agent évalué ».

Enfin, il est indispensable :

- de recourir au carnet de rendez-vous ou de fixer les modalités de prise de rendez-vous (laisser un délai) ;
- d'insister sur le but de l'entretien qui est d'échanger avec l'agent sur la manière dont son activité est conduite et perçue.

Cette réunion peut paraître lourde. En la faisant :

- a – chacun aura ainsi moins peur du face à face individuel ;
- b – on gagnera un temps précieux pour n'avoir pas à expliquer successivement à chaque agent le but et la méthode ;
- c – cela laissera le maximum de temps de parole au cours de l'entretien ;
- d – on disposera, grâce à la préparation faite par les deux interlocuteurs, d'un support concret lors de l'entretien.

2. Conseils au responsable hiérarchique pour se préparer à l'entretien

A – éviter les écueils

Bien des responsables hiérarchiques reconnaissent commettre l'une ou l'autre des erreurs récapitulées sur la page suivante : on constatera que la plupart des remèdes ne sont applicables que si l'entretien est correctement préparé.

B – préparation matérielle et psychologique

Se remettre en mémoire tout ce qu'un responsable doit savoir des agents dont il a la charge (service du personnel).

3. Choisir un style d'entretien

Selon le caractère de l'un et de l'autre partenaire, l'histoire qui s'est construite entre eux, la tension ou la décontraction avec laquelle est abordée l'entrevue, un style d'entretien convient mieux.

Encore aujourd'hui :

- il arrive que celui-ci soit de pure forme : le responsable hiérarchique veut persuader l'agent qu'il a raison ; il veut lui « vendre » son appréciation. Dans ce cas, le face à face s'inscrit dans un rapport de domination clairement affiché ou non et l'entretien n'est guère qu'un simulacre.
- dans d'autre cas, le notateur informe d'emblée l'agent de son appréciation puis s'enquiert de ses réactions, suggestions, projets.

Cette méthode comporte des risques de blocage qui ne peuvent être surmontés que par quelques questions ouvertes après l'exposé du notateur.

Il faut pourtant viser à ce que l'entretien ait pour objectif d'écouter, de comprendre et de mieux connaître l'agent et son contexte de travail, de lui permettre de parler de ce qu'il fait, de ce qu'il voudrait faire ; enfin, de faire le point avant de juger de décider de l'avenir.

C'est la méthode la plus fructueuse mais la plus difficile. Plusieurs approches permettent d'y parvenir.

De nombreuses expériences montrent que des évaluateurs différents portent sur le même agent deux appréciations plus homogènes entre elles s'ils prennent en compte des critères de comportements observables, a fortiori des résultats, plutôt que des caractéristiques de la personne (traits de caractère) ;

Se rappeler que mener un entretien ne signifie pas parler tout le temps. On peut commencer l'entretien à partir de ce que l'agent a préparé. S'il n'a rien préparé, choisir une question qui « marche bien » : « Par quoi souhaiteriez-vous que nous commençons ? ».

Avoir sous la main de quoi noter tout ce qui devra être communiqué à d'autres services ;

Prendre un rendez-vous précis, noté sur votre agenda, pour une durée d'au moins une heure, si possible en l'ayant « négocié » directement avec l'agent que vous accueillerez personnellement (à l'heure prévue) ;

Donner toutes consignes pour ne pas être dérangé(e) au téléphone pendant toute la durée prévisible de l'entretien (prendre une marge, car il arrive qu'un entretien bien mené dure une heure ou plus) ;

Planifier les rendez-vous de façon à éviter le malaise de « l'anti-chambre », du « suivant », de la « file d'attente », des « alors, comment ça s'est passé ? » ;

Eviter d'adopter une disposition qui « intimide » l'interlocuteur.

Plutôt que le face à face, une position « en angle droit » vous permettra d'installer la relation dans un contexte plus coopératif et de lire des documents communs. Chacun étant bien entendu que la différence hiérarchique est maintenue, notamment en ce qui concerne la responsabilité de la décision ;

Etre résolu(e) à écouter et à parler ensuite, surtout si la tendance naturelle ou la fonction du cadre l'amènent à beaucoup parler. S'il est choisi un plan d'entretien avec des questions préparées, un bon climat de confiance et de liberté sera garanti à l'agent en les ordonnant ainsi :

- questions ouvertes avant questions fermées ou alternatives,
- questions larges avant questions précises, pointues, ponctuelles,
- questions positives, points forts avant questions négatives, critiques, points faibles,
- questions portant sur la tâche avant questions centrées sur le climat.

4. Les suites de l'entretien

Fiche récapitulative de l'entretien

La réussite d'un entretien ne se mesure pas seulement à la satisfaction immédiate d'un agent d'avoir pu s'exprimer sur son travail, sur ses relations internes et externes au groupe auquel il appartient. Certes, cet aspect est important, mais il n'est pas le seul.

Un entretien d'évaluation est généralement lié à l'établissement d'un « contrat » entre le responsable hiérarchique et l'agent.

Ce « contrat » doit comporter des objectifs clairs, simples, réalistes par rapport aux moyens, donc accessibles, définir les moyens à mettre en œuvre, et les engagements respectifs du responsable hiérarchique et de l'agent.

Sur ces bases, l'agent peut donc être parfaitement responsabilisé avec des délégations précises. Parallèlement, le responsable hiérarchique peut s'assurer du respect de ses propres engagements.

Selon le choix des partenaires, ce « contrat » peut être ou ne pas être formalisé. Il doit néanmoins faire l'objet d'un suivi dont le bilan global sera dressé lors de l'entretien suivant, qui en sera ainsi grandement facilité.

L'intérêt de l'entretien dépend aussi, pour une grande part, de l'intérêt que l'on accordera au suivi et l'exécution de ce « contrat ».

Quel que soit le degré de formalisation du « contrat », l'entretien d'évaluation doit désormais faire l'objet d'un compte rendu formalisé.

Ce document doit être communiqué à l'agent qui y portera ses éventuelles observations.

Erreurs parfois observées	Conséquences	Remèdes
Transformer l'entretien en information ascendante sur le travail de l'agent (tâches, missions) que le chef est censé connaître depuis longtemps.	Le supérieur hiérarchique est disqualifié comme chef et force de proposition pour la notation.	Se renseigner avant et évaluer COMMENT ces missions sont remplies.
En rester au constat.	Le bilan ne sert à rien (inerte, statique, lettre morte).	Traduire les constats en remèdes, mesures à prendre, objectifs à atteindre (aux échéances), conduite à tenir, etc... Dynamiser et préparer l'évaluation de l'année suivante.
Moraliser, faire des remontrances, menacer, faire du chantage.	Baisse de la sincérité, stérilisation de l'entretien, frustration, inefficacité totale, gâchis de temps.	Reformuler, fixer des objectifs et définir ce qui se passera s'ils ne sont pas atteints. Reconnaître le droit à l'erreur.
Laisser l'agent ne parler que du négatif.	Relation enfant soumis/parent normatif, et non adulte-adulte.	Dire : donc ceci ne va pas mais parlons de ce qui va bien...
Comparer les agents entre eux.	L'ambiance du service souffre des rumeurs qui en résultent.	Laisser la note s'en charger et confronter l'agent à ce qu'il peut faire.
Rassurer, plaindre, compatir.	« Cautère sur jambe de bois ». Négation de la tâche au profit du climat.	Chercher des solutions, l'inviter à en trouver.
Ne pas utiliser la préparation de l'agent.	A quoi sert qu'il l'ait faite ?	L'exploiter au maximum. Ne discuter qu'ensuite.
Croire que tout ce qui va mal vient des subordonnés.	Confusion entre surveillance et responsabilité, chez le chef comme chez l'agent.	Ne pas hésiter à écrire dans l'appréciation générale : (exemple) « l'agent reconnaît s'être adapté trop lentement à la réorganisation de l'unité après installation de la micro-informatique, ce qui a ralenti sa production. Il invoque son âge, mais en tant que responsable de l'unité, je souligne que nous avons trop tardé à mettre en place la formation nécessaire. » Demander à la cellule formation un stage pour l'agent, et lui faire promettre de s'y inscrire.
Finir en « queue de poisson », du style « vous pouvez disposer ».	L'agent se sent au tribunal, sans avocat et attend le verdict.	Remercier l'agent de son effort d'analyse, de sa coopération et lui demander ce qu'il pense de cet entretien.
Laisser l'agent se disperser en anecdotes sur lui-même, questionner le responsable, incriminer les autres.	L'entretien d'évaluation est détourné de sa fonction.	Intervenir courtoisement pour recentrer l'entretien sur les faits essentiels concernant l'agent et lui rappeler les objectifs d'entretien, quitte à lui fixer un autre rendez-vous pour traiter des questions qui touchent la vie habituelle du service (au moins les reporter en fin d'entretien).

CHAPITRE 3

UN GUIDE POUR LES METIERS DE L'EXPLOITATION

1. Des objectifs collectifs à l'entretien individuel

Présentation

Ce guide a pour objectif de permettre le développement de l'entretien d'évaluation notamment dans la branche professionnelle de l'exploitation au sein des services du ministère.

Pourquoi un guide spécifique ?

Le guide de l'entretien d'évaluation dans sa conception de 1987 (première brochure de la DPS) restait général et n'était pas facile à utiliser pour les agents dont l'activité est consacrée à des travaux d'entretien et d'exploitation.

Développer l'entretien d'évaluation implique de bien distinguer les objectifs individuels (développement d'une compétence particulière, par exemple) des objectifs collectifs qui sont prédominants dans un centre d'exploitation : atteindre un niveau de service sur une route (fauchage, viabilité hivernale, etc...) est l'affaire de tous, un tel objectif ne peut être confié à un seul agent.

Cet impératif se double d'une autre nécessité : assurer la cohérence de l'entretien avec le management pratiqué au quotidien par le chef d'équipe et par le contrôleur des TPE :

- l'entretien n'est qu'un moment plus fort du management quotidien : occasion de faire un bilan, penser à l'avenir en définissant ensemble des axes de progrès, rechercher l'équilibre entre aspirations de l'agent et évolution du service, etc...
- l'entretien ne peut pas à lui seul compenser un manque de dialogue les autres jours.

Pour parvenir à cette cohérence et ne pas laisser de côté les objectifs collectifs d'un centre d'exploitation, il est conseillé de développer deux formes d'entretien :

- un entretien collectif, mené par le chef du centre avec l'ensemble du personnel ;
- un entretien individuel, réalisé par le responsable hiérarchique direct (le chef d'équipe quand il exerce de réelles fonctions d'encadrement).

Pour faciliter le développement de ces démarches il est souhaitable de mener l'entretien collectif avant les entretiens individuels. En effet, cette pratique ne peut que favoriser le bon déroulement des entretiens individuels.

Le rôle de l'entretien collectif

- permettre aux agents de s'exprimer sur l'organisation, les méthodes et les conditions pour effectuer le travail ;
- établir un bilan de l'ensemble des activités de l'équipe ;
- s'appuyer sur ce bilan pour résoudre ensemble les problèmes rencontrés ;
- présenter les orientations de la direction et les objectifs de la subdivision ;
- programmer des actions pour mettre en œuvre ces orientations et objectifs au sein du centre d'exploitation.

Le rôle de l'entretien individuel

- évaluer la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs du centre d'exploitation ;
- permettre à l'agent de s'exprimer sur sa situation de travail ;
- lui permettre de développer ses capacités, notamment grâce à la formation continue, pour mieux répondre à ses aspirations et aux exigences du poste occupé ;
- prendre connaissance des souhaits individuels (rapprochement de domicile, évaluation de carrière, préparation aux examens et concours, etc...) et fournir une première réponse.

Démarche de l'entretien collectif

L'ENTRETIEN COLLECTIF n'est pas en soi quelque chose de nouveau : dans une équipe, il y a toujours des échanges sur le travail, les difficultés rencontrées, les améliorations à apporter. Mais souvent, ces discussions restent informelles et sans suite véritable. La démarche qui est proposée a pour but de réaliser ces échanges en présence de tous et avec une méthode qui doit favoriser l'émergence de solutions aux difficultés rencontrées.

Avant d'exposer cette démarche, il convient de mieux définir ce qu'on entend par « entretien collectif » :

ENTRETIEN : action d'échanger avec une ou plusieurs personnes.

COLLECTIF : tous les agents du centre y compris le chef d'équipe et le contrôleur sont concernés.

OBJECTIF : échanger ensemble les points de vue sur l'efficacité de ce qui a été fait et trouver ensemble des améliorations pour l'avenir.

Les étapes de l'entretien collectif d'un centre d'exploitation

L'entretien collectif a pour but de permettre à tous les agents de s'exprimer sur un problème donné. Pour qu'il soit fructueux et débouche sur des propositions d'amélioration et de nouveaux objectifs pour le centre, il convient de procéder avec méthode :

➤ Comment le préparer

- 1- Fixer la date, l'heure et le lieu,
- 2- Informer les agents : objectifs, déroulement, contenu (cf. page suivante),
- 3- Distribuer des feuilles pour que les agents notent les remarques,
- 4- Centraliser toutes les remarques et suggestions,
- 5- Choisir les activités les plus importantes pour le bon fonctionnement du centre d'exploitation (en limiter le nombre, car il est difficile de traiter plus de deux thèmes en une seule réunion),
- 6- Préparer des documents pour présenter une synthèse des remarques des agents,
- 7- Préparer la salle, prévoir un paper-board.

➤ Comment l'animer

- 1- Ouvrir la réunion : rappeler les objectifs de l'entretien collectif,
- 2- Exposer les faits qui posent problème à l'ensemble du personnel,
- 3- Trouver une suite : solution, étude ou *statu quo*,
- 4- Présenter le bilan de l'année et choisir les activités à étudier en vue d'améliorer le fonctionnement du centre,
Pour chaque activité retenue :
- 5- Inventorier en groupe les causes de dysfonctionnement (chaque cause est notée au tableau),
- 6- Classer les causes par importance (éviter le vote, préférer le tour de table),
- 7- Rechercher les solutions,
- 8- Fixer l'objectif de progrès : mesurable, accessible, logique, négocié,
- 9- Résumer l'entretien,
- 10- Etablir le compte rendu.

Cette méthode, pour être maîtrisée, nécessite une formation préalable. Elle est illustrée, dans les pages suivantes, par un exemple de note d'information aux agents et par un exemple de compte rendu.

Entretien collectif portant sur l'activité d'un centre d'exploitation

Exemple d'information préalable aux agents

L'objectif du centre d'exploitation est de réaliser dans son secteur les missions de la subdivision :

...
...
...

Pour cela , nous effectuons diverses tâches avec du personnel, du matériel, des matériaux.

Pour faire le point sur notre activité, je vous demande de faire ressortir pour chacune des tâches, les anomalies de fonctionnement que vous avez constatées ainsi que les améliorations qui, selon vous, peuvent être apportées dans l'organisation, la méthode et les conditions de réalisation du travail. Vos remarques permettront de dresser un bilan de l'activité du centre sur l'année écoulée.

Après consultation des documents qui doivent être rendus le ..., deux thèmes seront sélectionnés et analysés lors de l'entretien collectif qui se déroulera le ... de ... à ... au centre d'exploitation.

Le contrôleur des TPE

Exemple de compte rendu d'un entretien collectif portant sur l'activité d'un centre d'exploitation

R300 Entretien des dépenses (nomenclature CORAIL)

Objectif : réaliser le fauchage (1^{ère} passe) le 1^{er} juin

Problème constaté : dépassement des délais de 23 jours

Analyse du problème et solutions

<p>Tâches Fauchage mécanique</p>	<p>Anomalies de fonctionnement Absence de limite nette entre le domaine public et le privé d'où discussion et perte de temps inutile.</p> <p>Les balises sont des obstacles au fauchage.</p> <p>Mauvaise organisation du travail</p>	<p>Aucune amélioration proposée.</p> <p>Poser des réservations en PVC dans le sol pour pouvoir les déposer et les reposer facilement.</p> <p>Le travail sera organisé avec deux équipes de deux agents l'un sur le tracteur, l'autre avec le fourgon pour la signalisation et les obstacles.</p>
<p>Fauchage débroussaillage Manuel</p>	<p>Grandes surfaces, talus à fortes pentes.</p>	<p>Planter des espèces pour retenir les talus et les embellir.</p>
<p>Désherbage Débroussaillage chimique</p>	<p>L'herbe crève pour laisser la place aux broussailles plus résistantes.</p>	<p>Ne plus en utiliser sauf nécessité.</p>
<p>Absences ayant retardé l'équipe.</p>	<p>Problème du vieillissement des agents.</p>	<p>Si cela doit être pérenne, il faut l'intégrer dans la fixation de l'objectif calendaire, ou négocier une nouvelle organisation ou de nouveaux moyens matériels.</p>

Objectifs collectifs pour l'année à venir

Respecter les délais

Assurer la qualité de l'environnement et la sécurité des usagers

Démarche de l'entretien individuel

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié où un responsable hiérarchique et son collaborateur prennent le temps de faire le bilan. Ils recherchent ensemble des voies de développement en matière d'efficacité et de compétences, pour favoriser la réussite du collaborateur dans les missions qui lui sont confiées.

Cet entretien n'est pas facile à réaliser la première fois, il est conseillé de suivre une formation au préalable.

Très souvent, l'intérêt de l'entretien d'évaluation n'est pas perçu car les deux personnages se parlent tous les jours. Il faut bien distinguer ces deux formes de dialogues :

dialogue quotidien	entretien d'évaluation
On parle du travail : tâches à effectuer, opérations en cours.	On parle de l'agent dans son travail : ses réussites, ses difficultés.
Les incidents qui bloquent la bonne marche du travail donnent une vision ponctuelle.	On fait un bilan de l'année écoulée pour mieux préparer l'année à venir
Le souci de la production à court terme domine : c'est l'urgent.	On prend du recul pour préparer le moyen terme : il faut analyser plus en détail.
On cherche des solutions rapides (palliatif).	On cherche à résoudre des problèmes : il faut analyser les causes.

2. Conseils pour le responsable hiérarchique

Le but de l'entretien d'évaluation est l'écoute et le dialogue avec l'agent en vue de mieux définir sa contribution au fonctionnement du centre d'exploitation. La motivation viendra d'elle-même si vous avez réussi à mettre l'agent en situation de réussite. Il faut donc l'aider à répondre aux exigences du poste occupé.

Vous y parviendrez plus facilement en veillant à :

- **préparer l'entretien** par thèmes à aborder : appréciations, souhaits de l'agent, se faire une idée des tâches réalisées par l'agent ;
- être à **l'écoute** : pour cela il faut être disponible et prendre le temps nécessaire (l'entretien durera environ 1h00) ;
- Créer **des conditions propres au dialogue** ;
- **être attentif** aux difficultés rencontrées par l'agent : faire la part de ce qui relève de ses capacités, de ce qui concerne son environnement de travail (matériel, organisation du travail, etc...) ;
- **étudier avec soin** les solutions proposées par l'agent ;
- **ne pas faire d'entretien à trois** (agent, chef d'équipe et contrôleur) : un entretien se fait entre deux personnes ;
- **valoriser** les résultats atteints et les progrès accomplis ;
- **faire le compte rendu écrit.**

Et en veillant aux bonnes conditions matérielles du déroulement de l'entretien :

- choisir un lieu où vous ne serez pas dérangés ni par les collègues, ni par le téléphone, et où vous pourrez engager une réelle discussion ;
- fixer la date, la durée de l'entretien et en informer l'agent au moins une semaine à l'avance.

CHAPITRE 4

LA REDACTION DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN

1. Pourquoi un compte rendu ?

☞ Parce que chaque ministère doit appliquer le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002, relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, qui se substitue à celui de 1959 ;

☞ Pour garder le contenu de l'exercice de l'entretien d'évaluation entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct, notamment la description des faits principaux qui rendent compte de l'atteinte des objectifs individuels ainsi que des contextes interne et externe du travail de l'agent ;

☞ Pour fournir des informations indispensables pour éclairer les décisions de gestion (notation, bonification, mutation, promotion) des personnels : l'entretien d'évaluation évalue les compétences individuelles ainsi que la contribution de l'agent aux compétences collectives mises en œuvre dans l'année ;

☞ Pour mettre à disposition de l'encadrement des critères d'appréciation communs pour la notation, ainsi que le prescrit l'article 6 du décret du 29 avril 2002.

Remarques importantes :

1. Le cadre de compte rendu est commun à tous les agents du ministère. Cependant, cette simplification apparente ne doit pas masquer la variété et la complexité des métiers, des postes et/ou des missions de chaque agent. C'est pourquoi, il est conseillé de préparer le compte rendu en référence au cadre des fiches de poste ou (à défaut) des lettres de mission et des éléments écrits figurant dans les objectifs de l'année précédente notamment les objectifs fixés lors de l'entretien annuel précédent.
2. Par ailleurs, pour être compatible avec les usages précédemment cités, le compte rendu doit être synthétique et ne porter que sur les faits principaux (dans la littérature relative à l'évaluation professionnelle, pour bien mener une évaluation individuelle, il est généralement conseillé de n'évaluer précisément qu'un ordre de grandeur de 5 ou 6 actions les plus significatives de l'année).

Pour cette raison, nous signalons qu'il est impératif de limiter les commentaires de synthèse sous les cadres. Le modèle mis en ligne limite les commentaires à 800 caractères et le contenu du cadre du critère D à moins de 1500 caractères.
--

2. Comment se renseigne le compte rendu d'entretien annuel d'évaluation ?

Avertissement : à partir de 2006 (pour l'évaluation de l'année 2005), un certain nombre de pavés seront pré-renseignés par l'informatique ; il s'agit des en-têtes sur les renseignements d'ordre administratif ainsi que des éléments saisis lors de l'entretien précédent (contextes prévisibles et objectifs).

L'entretien se fait en trois temps :

1) d'abord l'évaluation de l'année écoulée en trois parties :

- ☞ un regard sur l'année qui porte notamment sur le contexte et les objectifs, correspondant à la page 1 du support d'entretien d'évaluation ;
- ☞ une description des contributions aux compétences collectives et des participations à la vie du service, page 2 ;
- ☞ un repérage des connaissances et des compétences professionnelles mobilisées durant cette année, page 2 du support d'entretien d'évaluation ;

2) ensuite sont fixées les références pour l'évaluation de l'année à venir en trois parties (page 3 et feuille annexe du support d'entretien d'évaluation) :

- ☞ le contexte prévisible ;
- ☞ les objectifs fixés ;
- ☞ les besoins en formation détaillés sur une feuille annexée au compte rendu

3) enfin le dernier temps est celui de la conclusion de l'entretien et des signatures du document :

- ☞ la page 4 du support d'entretien d'évaluation rassemble des informations utiles (par exemple, les vœux de mobilité) pour la gestion des ressources humaines et est dédiée aux observations de l'agent et aux signatures.

* * *

Afin de faciliter la prise en main du support d'entretien d'évaluation, on trouvera en pages suivantes une présentation, page par page, des rubriques qui devront faire l'objet d'une discussion ou d'une réflexion avec les agents et, le cas échéant, de mention dans le compte rendu d'entretien.

Pour en savoir plus, nous proposons sur les sites INTRANET et EXTRANET de la DPSM (rubrique vie professionnelle, sous-rubrique notation) des exemples de comptes rendus d'entretien complétés vis-à-vis de cas fictifs.

Page 1 du support d'entretien : contextes et objectifs de production

Pour les contextes, il s'agit de souligner ce qui a pu interférer avec l'action de l'agent, notamment lorsque cela n'avait pas été prévu :

☞ **contexte d'ordre général** : par exemple, la promulgation d'une nouvelle loi sur l'urbanisme, non prise en compte dans les objectifs du service mais ayant nécessité une action forte en matière de formation interne ou d'explication externe au détriment d'autres actions, l'application de nouvelles directives nationales en matière de gestion administrative (ex. : ARTT ou nouveau code des marchés publics) dont la mise en œuvre a pu se révéler plus complexe qu'imaginé, etc...

☞ **contexte du poste** : nous indiquons trois items courants :

- conditions d'organisation, de fonctionnement et moyens à disposition : par exemple, l'arrivée prévue d'un agent sur un poste vacant a-t-elle eu lieu ? le renouvellement du matériel informatique ou l'installation de nouveaux logiciels ont-ils été réalisés ?
- délégation dont bénéficie l'agent : le niveau de responsabilité ou d'autonomie de l'agent lui a-t-il donné satisfaction ? par exemple, délégations administratives (ou quelles signatures ?) ou « objectives » (représentation du service en préfecture ou ailleurs) ; cet item est important pour de nombreux métiers, cependant il n'est pas à renseigner lorsqu'un profil du poste ne doit pas comporter de marge sensible d'autonomie.
- relations de coopération interne/externe : par exemple, en écrivant que les relations avec tel ou tel bureau de la préfecture ou organisme méritent une attention toute particulière.

☞ **objectifs de production** avec deux items sur ce que l'agent a personnellement réalisé :

➤ objectifs **permanents** : item relatif aux missions quotidiennes sur le poste, par exemple, les objectifs de production en ADS, en délai et qualité juridique sont-ils atteints ? l'hygiène et la sécurité font-elles l'objet d'attention de la part du chef d'unité ? de même pour le respect des règles de gestion publique, etc...

A titre indicatif, voici une liste non exhaustive de thèmes courants pouvant relever d'objectifs permanents : gestion, comptabilité, hygiène-sécurité, qualité, dialogue, prise en compte de l'utilisateur, écoute, coopération interne-externe, suivi de délégation, etc...

➤ objectifs **particuliers** : item relatif à un axe de progrès précis ou à des actions précises, comme le développement d'un site internet à l'attention des usagers, la réalisation d'une opération de maîtrise d'œuvre sensible, une évolution, la mise en place réussie d'une évolution réglementaire...

Il est souhaitable de préciser soigneusement les actions conduites, notamment en cas d'écart entre les résultats observés et les résultats attendus. L'évaluation ne peut en aucun cas faire référence à des objectifs non écrits ou non liés au poste de manière évidente et à des résultats non constatables. Les commentaires peuvent notamment constituer une synthèse de la réalisation des objectifs. En cas d'évaluation négative, il est souhaitable dans les commentaires de tracer les pistes de progrès reportées dans les objectifs de l'année suivante (cf. plus loin page 3). Nous rappelons que les commentaires sous le cadre sont limités à 800 caractères.

Pour l'évaluation, les évaluateurs s'appuieront sur les objectifs fixés lors de l'évaluation de l'année précédente dans le cadre des anciennes pratiques, ce qui signifie pour certaines catégories de fonctionnaires des objectifs d'équipe. A partir de l'évaluation de l'année 2005 (2006), seule la colonne de droite « résultats observés » sera à renseigner, celle de gauche ayant été saisie lors de l'entretien précédent.

Page 2 : contributions aux compétences collectives et participation au fonctionnement du service

☞ **contributions aux compétences collectives :**

- formation reçue : cet item doit être obligatoirement renseigné, sans entrer dans la rédaction de listes. Le but est de valider le souci de l'agent de se former. Les formations « classiques » pourront être citées, mais également les participations à des séminaires, colloques,...
- trois autres items peuvent être évoqués pour illustrer en quoi l'agent a consacré de l'énergie au développement ou au maintien de la compétence collective de son équipe ou du service : sa capacité à gérer ou à animer une dynamique de groupe, d'équipe ou de réseau, sa capacité à s'insérer dans ceux-ci, sa participation au développement des compétences et connaissances (formation dispensée, tutorat, compagnonnage, capitalisation et transfert de connaissances - par exemple constitution de dossiers type -...)

☞ **contribution au fonctionnement du service** : il s'agit des actions ou des responsabilités qui vont dans le sens de la contribution au bon fonctionnement ou à la vie du service et qui ne figurent pas expressément dans la fiche de poste ou les missions de l'agent ou des objectifs fixés lors de l'évaluation de l'année précédente et qu'il convient de reconnaître.

Par exemple, la participation active à des groupes de travail, la communication ou la vie associative et sociale (ASCEE, ...)... On y intégrera bien entendu les intérim assurés par l'agent.

Les commentaires sur les contributions aux compétences collectives et au fonctionnement du service peuvent notamment constituer une synthèse de la réalisation des objectifs. En cas d'évaluation négative, il est souhaitable dans les commentaires de tracer les pistes de progrès reportées dans les objectifs de l'année suivante (cf. plus loin page 3). Nous rappelons que les commentaires sous le cadre sont limités à 800 caractères.

Le tableau suivant donne quelques exemples de contributions au fonctionnement du service et aux compétences collectives :

Contribution au fonctionnement du service	Contribution aux compétences collectives
<p>Etre disponible pour des groupes de travail, des commissions (formation, hygiène-sécurité, par ex.) Jouer un rôle de correspondant (informatique, hygiène-sécurité, etc...) Jouer un rôle en matière de communication interne (rédiger des articles pour le journal interne, présenter des nouvelles lois, organiser des manifestations conviviales en interne ou externe, etc...) Participer à la vie sociale du service (CLAS, ASCEE, MGET, etc...) Assurer des intérim ou suppléer des agents momentanément absents Faire remonter des informations ou idées utiles pour la conduite du service, etc...</p>	<p>Faire des formations Rédiger des guides internes ou pages intranet pour expliquer des nouvelles règles, lois, etc... Organiser ou participer à des séances d'information Etre membre actif d'une équipe projet Organiser un réseau de personnes ressources (et en être une) S'organiser pour améliorer le fonctionnement d'une équipe en s'appuyant sur les points forts de chacun Faire du tutorat vis-à-vis des jeunes ou des nouveaux arrivants Préparer un transfert de connaissances avant mobilité ou départ à la retraite Mettre au point un archivage des données utiles au service (résultats d'études, indicateurs liés à l'activité économique, etc...) Etc...</p>

☞ **compétences et connaissances professionnelles mises en œuvre dans l'année**

Cette partie est nouvelle par rapport à l'ancienne pratique de l'évaluation, elle marque le passage de la gestion par objectif à la gestion par les compétences. Il est demandé au supérieur hiérarchique direct de rédiger son évaluation sur les compétences et connaissances professionnelles de l'agent mises en oeuvre sur quelques actions ou groupe d'actions précises et significatives menées par l'agent au cours de l'année écoulée (comme l'indique la plupart des guides d'entretien d'évaluation, nous rappelons le conseil de ne pas dépasser les 5 ou 6 objectifs principaux). La rédaction doit rester synthétique (ne pas dépasser 1500 caractères).

L'objectif est surtout de dessiner les grandes lignes du profil professionnel de l'agent, afin de lui donner un « effet miroir » et de l'aider dans son orientation. Cette partie du compte rendu d'entretien est importante et demandera, durant les premiers temps un effort aux évaluateurs pour assimiler des concepts parfois nouveaux. Il s'agit ici d'une professionnalisation de l'entretien d'évaluation.

Pour en savoir plus et aider l'évaluateur, des définitions des connaissances, des compétences et des qualités associables à des activités professionnelles figurent dans un

lexique indicatif sur le site INTERNET et EXTRANET de la DPSM (rubrique vie professionnelle, sous-rubrique notation). Ils pourront être utilisés, en les associant aux faits marquants de l'année écoulée (pouvant, par exemple, relever des réalisations d'objectifs et moyens d'actions permanents comme particuliers ou encore des contributions aux compétences collectives et au fonctionnement du service déjà cités), afin de :

- mieux cerner les connaissances et/ou domaines de connaissances professionnelles de l'agent mis en œuvre ou en cours d'apprentissage,
- bien identifier les domaines d'activités dans lesquels il a démontré des compétences certaines,
- améliorer l'identification et la présentation écrite de ses qualités personnelles mises en œuvre.

De manière plus précise, figurent sur le site INTRANET, deux tableaux, concernant d'une part, les catégories C et d'autre part, les catégories A et B. Ils identifient un certain nombre de connaissances de base ou de domaines théoriques (droit, bâtiment, route, hydraulique,...) qui peuvent être consultés au cours de l'entretien pour repérer ce qui est maîtrisé et ce qui peut mériter un apprentissage ou une formation. On indiquera dans l'appréciation littérale les connaissances qui méritent d'être relevées dans la perspective d'une valorisation ultérieure (rappelons que ce compte rendu sera utilisé pour les promotions des agents).

Sur ce site figure également la liste des domaines d'activités de base (conduite de projet, gestion de personnel ou crédits, organisation du travail, maintenance de matériel, surveillance de chantiers, etc...), là aussi en distinguant catégories A, B et C, afin de disposer de repères permettant de valider avec l'agent les domaines sur lesquels il dispose d'un savoir-faire avéré. Cela devra être indiqué dans l'appréciation littérale de la page 3 du compte rendu pour les mêmes raisons qu'explicité précédemment.

Enfin, un lexique donne également une définition indicative des qualités associées aux actions des agents évalués. On y trouvera une liste des principales qualités utiles, classées par grandes catégories, associées à des définitions simples.

Ces qualités et activités sont données pour aider le rédacteur sans l'enfermer dans un vocabulaire : d'autres termes peuvent bien sûr être employés.

Nota : Dans le descriptif des connaissances et compétences mises en évidence ou mises en œuvre dans l'année, à la demande expresse de l'agent, il pourra également être fait mention, pour les experts ou spécialistes, de la qualification par un Comité de domaine (bien sûr, pour tout agent, toute autre qualification pertinente), de même, pour les agents ayant des activités de recherche, un avis du Comité des chercheurs.

Page 3 : contexte prévisible et objectifs et contributions collectives prévus pour l'année suivante

Elle constitue la partie prospective de l'entretien avec :

☞ la prévision des éléments marquants du contexte pour l'année à venir, qu'il soit d'ordre général ou lié au poste ;

☞ la description synthétique des principaux objectifs qui ne doit pas être la liste des tâches à effectuer, ainsi que des contributions attendues aux compétences collectives. L'item de la formation à recevoir doit être obligatoirement renseigné avec un détail sur une page annexe. Il est également utile de ne pas négliger la dynamique des équipes et le transfert de connaissance.

Page annexe : le détail des besoins de formation

Cette page est dédiée aux besoins de formation de l'agent, débattus entre l'agent et son supérieur.

Ces besoins sont issus notamment des analyses effectuées sur les connaissances théoriques (droit, comptabilité, signalisation,...- voir annexe 2), ou sur les compétences professionnelles (conduite de réunion, organisation du travail, direction de projet,... - voir annexe 3 -). Ils seront liés aux objectifs fixés pour l'année à venir s'ils nécessitent une évolution ou une consolidation de la culture professionnelle.

En bas de cette fiche annexe figure un cadre pour que l'agent puisse indiquer une préparation aux examens et concours.

Page 4 : perspectives de carrière, observations éventuelles de l'agent et signatures

Avec :

☞ l'expression des intentions éventuelles de l'agent en termes de mobilité et d'évolution de sa situation : ces éléments sont importants pour aider le service de la GRH à anticiper ;

☞ l'avis du supérieur hiérarchique direct sur les perspectives d'évolution ; à ce titre, le supérieur hiérarchique peut signaler si la personne est un référent externe possible en matière d'expertise et/ou de transfert de connaissance (écrire le domaine et commentaire sur le niveau du référent : expert d'un comité de filière ou d'un métier, formateur possible dans une matière) ;

☞ l'espace réservé à l'agent pour ses observations éventuelles sur la façon dont a été conduit l'entretien, sur ses perspectives de carrière et de mobilité et sur ses besoins de formation ;

☞ les signatures : de l'agent, du supérieur hiérarchique direct (N+1), du responsable supérieur (N+2).

Le visa par l'agent du compte rendu a la même portée que le visa de sa fiche de notation : attester que l'agent en a pris connaissance.